

Inhalt

Einleitung 15
*Peter Bauer, Christiane Büchter, Jan Fischbach, Alexander Joedecke
und Wolf Steinbrecher*
Wozu dieses Buch? 15
Agiles Schreiben eines Buchs über Agilität –
Ergebnisse eines Experiments 17
Werte und Visionen 18
Vision einer agilen Verwaltung 20

Teil I: Grundlegende Reflexion

1 Was ist Agilität? – Drei Sichtweisen 23
Christiane Büchter und Wolf Steinbrecher
1.1 Drei Sichtweisen auf Agilität 23
1.2 Sichtweise 1: Fokus auf Methoden als »Werkzeugkoffer« 25
1.3 Sichtweise 2: Fokus auf crossfunktionale, selbstorganisierte Teams ... 27
1.4 Sichtweise 3: Ganzheitlicher, gemeinwohlorientierter Ansatz 32
1.5 Sichtweisen oder Entwicklungsstufen? 33
Literatur 35

2 Werte der preußischen Reformer von 1807/08 36
Jan Fischbach
2.1 Die Welt verändert Preußen 36
2.2 Die Reformer treffen sich in Königsberg 38
2.3 Was können wir aus dem Selbstverständnis
dieser Reformen lernen? 39
Literatur 41

3 Megatrends und ihre Auswirkungen auf die Verwaltung 42
Wolfram von Schneyder und Peter Bauer im Gespräch
3.1 Was bedeuten Megatrends für die Verwaltung? 42
3.2 Was sind Megatrends? 43
3.3 Personalmangel in der Verwaltung 45
3.4 Anforderungen an das Personal der Zukunft 46
3.5 Welche Megatrends wirken in der Verwaltung? 47

3.6	Stellräder: Führungspositionen der Verwaltung und Rahmen der Wirksamkeit setzen	49
3.7	Demokratie als neuer Megatrend	49
3.8	Mobilität – Stadt – Land	49
3.9	Wünsche an den Umgang der Kommunen mit den Megatrends	50
	Literatur	50
4	Macht und Aufmerksamkeit – Urkräfte gegen Veränderung	51
	<i>Peter Bauer</i>	
4.1	Überholte Denkweise und Strukturen	51
4.2	Die Notwendigkeit von Veränderungen wird vielerorts durchaus gesehen	52
4.3	Warum geht es trotzdem so langsam? Eine These	53
4.4	Hierarchien und Zuständigkeiten	54
4.5	Exkurs: Kohorten in der Verwaltung	55
4.6	Verborgene Netze	56
4.7	Silostrukturen und Reviere	57
4.8	Das Recht als Rahmensetzung	58
4.9	Lebensmodelle	59
4.10	»Success Washing«	59
4.11	Macht	60
4.12	Aufmerksamkeit	62
4.13	Was tun?	64
	Literatur	64
5	Die Kraft der Innovationen von der »Kundenfront«	65
	<i>Wolf Steinbrecher und Alexander Joedecke</i>	
5.1	Verführerisch: Von oben nach unten auf die Welt schauen	65
5.2	Abstraktes Denken »von oben« birgt die Gefahr des Scheiterns	68
5.3	Verbesserungspotenziale sichtbar machen	69
5.4	Situative Störungsanalyse	72
5.5	Lösungssuche und Umsetzung	73
5.6	Effectuation	74
5.7	Systematisieren der Lösungen nach der Ölfleckmethode	75
5.8	Exkurs: Phronesis oder die Macht des Handelns aus der Situation ...	76
5.9	Fazit	78
5.10	Anhang: Formulare	78
	Literatur	80

Teil II: Wirkungen nach außen, auf Bürger:innen und Zivilgesellschaft

6	Freiheit der Räume – Freiheit der Grenzen	83
	<i>Veronika Lévesque und Wolf Steinbrecher im Gespräch</i>	
6.1	Agiles Manifest als Grundlage für Verwaltungshandeln?	83
6.2	Spannungsfeld zwischen Entscheidungsspielraum und einheitlichem Verwaltungshandeln	84
6.3	Regeln sind Konzentrate vergangener Erfahrung und dienen der Gleichbehandlung	86
6.4	Ab wann wird strukturiertes Verwaltungshandeln Selbstzweck?	86
6.5	Was können Algorithmen leisten? Und was nicht?	87
6.6	Mehr Aushandlung und verantwortliche Entscheidung	90
	Literatur	91
7	Agil mobil – Ein studentisches Praxisprojekt zur bürgernahen Verkehrsplanung	92
	<i>Valerie Elss und Nico Fritz</i>	
7.1	Agilität und Stadtplanung: Wie passt das zusammen?	93
7.2	#agilesMV – Mobilitätsstation der Zukunft	93
	Ableitung einer Handlungsempfehlung	101
	Literatur	102
8	Mehr gestalten als verwalten – Aus Stadtplanung und integrierten Raumentwicklungsprozessen lernen	103
	<i>Silke Faber und Lucyna Zalas</i>	
8.1	Stadtplanung ist VUCA ... und zugleich statisch	103
8.2	Unterschiedliche Aufgaben erfordern unterschiedliche Handlungsweisen	104
8.3	Agile Ansätze in der Stadtplanung	106
8.4	Exkurs: Instrumente der Stadtplanung im Detail	107
8.5	Vision, Verstehen und Klarheit durch integrierte Stadtentwicklungskonzepte	112
8.6	Verwaltung und ihr Handeln in integrierten Stadtentwicklungsprozessen	113
8.7	Agilität in der Stadtplanung als Vorbild und Chance	115
8.8	Grenzen von VUCA-Prime und Agilität in der Stadtplanung	116
	Literatur	117

9	Verantwortungsvolle Verwaltung in der Gesellschaft	119
	<i>Wolf Steinbrecher</i>	
9.1	Zum Einstieg: »Daseinsvorsorge« oder »schlanker Staat«? Oder etwas ganz Neues?	119
9.2	<i>Wunschbild 1: Aufsuchende Verwaltung</i>	121
9.3	<i>Wunschbild 2: Hinschauende Verwaltung</i>	124
9.4	<i>Wunschbild 3: Einbeziehende Verwaltung</i>	125
9.5	<i>Wunschbild 4: Mutige Verwaltung</i>	128
9.6	<i>Wunschbild 5: Ausgleichende Verwaltung</i>	129
9.7	Welche Zukunft wünschen wir uns?	131
	Literatur	132
10	Gehen Sie zum Äußersten: Sprechen Sie mit Ihren Nutzer:innen!	133
	<i>Christiane Stürmer und Julia Kießig im Gespräch</i>	
10.1	Nutzerzentrierte Gesetzgebungsverfahren	133
10.2	Ausblick	140
	Literatur	140
 Teil III: Interne Transformation – Wie wollen wir zukünftig arbeiten?		
11	»True North Star Journey«: Von den Silos zum Teamplay – Der Nordstern als Orientierungspunkt für die Organisation in einem Change-Prozess	143
	<i>Rahel Kindermann Leuthard und Thomas Michl</i>	
11.1	Die Verbesserungskata und ihre Elemente	143
11.2	Fallbeispiel: Agile Transformation einer städtischen Abteilung	146
	Literatur	153
12	Ein praktikabler Weg zur prozessorientierten Organisationsgestaltung	155
	<i>Heike Eckert und Cornelia Vonhof</i>	
12.1	Beispielhafter Blick in den aktuellen Verwaltungsalltag	155
12.2	Wegweiser für eine zukunftsfähige Neuausrichtung	158
12.3	Prozessmanagement als Beratungsdienstleistung für prozessorientierte Organisationsgestaltung begreifen	159
12.4	Vorschlag eines integrativen Rollenmodells für gelebte Prozessorientierung	161
12.5	Prozesslandkarten als Navigations- und Managementinstrument	164

12.6	Arbeit von Prozessteams als Garant der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Prozessen	166
12.7	Fazit.....	169
	Literatur	169
13	Prozessorientierte Organisationsgestaltung:	
	Schlüssel für agiles Verwaltungshandeln	170
	<i>Cornelia Vonhof und Heike Eckert</i>	
13.1	Schlüssel wofür? Was wir unter agilem Verwaltungshandeln verstehen.....	170
13.2	Was verstehen wir unter prozessorientierter Organisationsgestaltung?	172
13.3	Wie wird eine prozessorientierte Organisationsgestaltung zum Schlüssel für agiles Verwaltungshandeln?	173
13.4	Warum es sich lohnt, diesen Weg zu beschreiten	176
13.5	Wie wir agiles Prozessmanagement verstehen.....	178
13.6	Fazit.....	179
	Literatur	179
14	Selbstorganisation von Verwaltungseinheiten –	
	Zukunftsmodell mit Blaupause für alle?.....	181
	<i>Gabriele Schneck und Miriam Ibrahimovic</i>	
14.1	Einführung.....	181
14.2	Was hat das Projekt »Agile KST« ausgelöst, und warum schreiben wir darüber?	182
14.3	Die Vision unseres Selbstorganisationsprojekts.....	183
14.4	Rahmendaten des Projekts »Agile KST«.....	183
14.5	Warum pilotieren wir ausgerechnet Selbstorganisation?.....	184
14.6	Transfer: Gibt es für »Selbstorganisation im Bauhof« eine Blaupause?	186
14.7	Im »gläsernen Gewächshaus« fruchtbar arbeiten	188
14.8	Im »Tal der Tränen«.....	190
14.9	Impulse und Ergänzungen des Bauhofs der Stadt Herrenberg	191
	<i>Interview mit Amtsleiter Stefan Kraus</i>	
14.10	Mutmachende Tipps für Visionär:innen, die wie wir starten wollen	193
15	»Ordnungsbehörde für Schöpferisches« –	
	Neue Fragen stellen und Kreativität nutzen	196
	<i>Antje Hinz und Daniel Hoernemann alias Walbrodt</i>	
15.1	Ordnen oder Schöpfen	196
15.2	Kreatives Handeln schafft Selbstwirksamkeit.....	198

15.3	Fragen als Türöffner für Kreativität.....	199
15.4	Perspektivenwechsel	200
15.5	Vielfalt und Quereinsteiger:innen	202
15.6	Neue Experimentierräume und Erprobungsorte.....	204
15.7	Ressourcen und Improvisation in der VUCA-Welt.....	204
15.8	Über das Atelier in der Verwaltung	207
	<i>Daniel Hoernemann alias Walbrodt</i>	
15.9	Über »Zirkeltraining Fragenfitness« und »Questionstorming«.....	208
	<i>Antje Hinz</i>	
15.10	Kunst über Kunst hinaus	211
15.11	Verwaltung im Aufbruch.....	212
15.12	Digitale Transformation.....	213
15.13	Budgets für Fragenfitness und Kreativität.....	214
15.14	Stichhaltige Argumente für kreative Freiräume.....	214
15.15	Spielend lernen ohne Siegerehrung.....	216
15.16	Ausblick: Eine andere Verwaltung 2040 – Beflügelt durch Fragenfitness und Kreativität	217
	Literatur	218
16	Objectives & Key Results (OKR) in der Verwaltung.....	220
	<i>Inken Alber und André Claaßen</i>	
16.1	Hintergrund.....	220
16.2	Was ist OKR?.....	221
16.3	OKR in der Verwaltung? – Na sicher!.....	223
16.4	OKRs in der Community – digital@M	223
16.5	OKRs für die Teamstruktur – Shift Studio	225
16.6	OKRs aus, mit und für die Bundeswehr – Cyber Innovation Hub (CIHBw)	226
16.7	Fünf Gründe, jetzt mit OKRs anzufangen.....	228
16.8	Theorie Praxis!	229
	Literatur	230
17	Freiräume für Strategie und innovative Lösungen schaffen – Stabilität und Agilität als duales Betriebssystem in Verwaltungen... 231	
	<i>Christine Gebler</i>	
17.1	Management und Steuerung von Organisationen	232
17.2	Standardgeschäft von Verwaltungen versus VUCA-Welt	233
17.3	Arbeit <i>im</i> System versus Arbeit <i>am</i> System	234
17.4	Verwaltungen für Problemlösungen und das Alltagsgeschäft mit Parallelbetriebssystem, Schutzraumprojekten und Rot-blau-Denken gut aufstellen	246

17.5	Umsetzung in der Praxis – Beispiele	249
17.6	Fazit.....	252
	Literatur	253

Teil IV: Interne Transformation – Wie organisieren wir sie?

18	Raus aus dem Dornröschenschlaf – Personalentwicklung öffentlicher Verwaltung als Schlüssel zu gelungener agiler (und digitaler) Transformation.....	257
	<i>Dominik Modrzyński, Saskia Kasseck und Nathalie Weisenburger</i>	
18.1	Verschläft die Verwaltung Chancen, die Personalentwicklung eröffnet?	257
18.2	Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung – Ergebnisse ethnografischer Forschung	260
18.3	Agilität durch Personalentwicklung	263
18.4	Fazit.....	267
	Literatur	268
19	Drei Vorgehensweisen bei der Einführung von Dokumentenmanagementsystemen.....	270
	<i>Christiane Bächter und Wolf Steinbrecher</i>	
19.1	Vom Zielbild her denken	270
19.2	Sechs Aufgabenarten.....	271
19.3	Vorgehensmodell 1: Autoritäre Disziplinierung.....	272
19.4	Vorgehensmodell 2: Paternalistische Optimierung	276
19.5	Vorgehensweise 3: Demokratisches Empowerment.....	278
19.6	Was ist ein Projekterfolg?.....	281
19.7	Technische versus nutzerzentrierte Definition von Anforderungen	283
19.8	Fazit: Digitalisierung ist kein Ziel an sich	285
	Literatur	286
20	Erfolgsfaktoren digitaler Transformationen	287
	<i>Christiane Bächter und Gabriele Schneck</i>	
20.1	Einführung.....	287
20.2	Was ist digitale Transformation in der Verwaltung?	288
20.3	Erfolgsfaktoren mit ihren Risiken und Nebenwirkungen	291
20.4	Kollateralgewinn: Welche Chancen bieten digitale Transformationen der Organisation und ihren Menschen?	300

20.5 Konkret anpacken – Impulse und Gedanken für einen erfolgreichen Start.....	301
Literatur	301
21 Anwendung und erste Schritte – Warum gemeinsames, schrittweises Entwickeln von Lösungen wichtiger ist als sofortige perfekte Ergebnisse	302
<i>Alexander Joedecke und Ulrike Margit Wahl</i>	
21.1 Auftragsklärung.....	302
21.2 Anlass für Veränderung	304
21.3 Vorbereitung	306
21.4 Erste Schritte	309
21.5 Fazit.....	315
Literatur	315
 Teil V: Auf der Zielgeraden	
22 Warum ist das Thema agile Transformation für die Verwaltung wichtig?	318
<i>Jan Fischbach</i>	
22.1 Die Städte werden die Treiber für Veränderungen	318
22.2 Ohne Verwaltung gäbe es keine Agilität	320
22.3 Was bedeutet Agilität in der Verwaltung?.....	320
22.4 Wie kann Agilität in der Verwaltung gelingen?	322
Literatur	323
23 Amt für Gemeinwohl und Innovation – Utopie eines demokratisch-innovativen Staates	324
<i>Christoph Schneider und Philipp Frey</i>	
23.1 Große Transformation	324
23.2 Gründung und Struktur des Amtes.....	325
23.3 Demokratische Innovationsinfrastruktur	327
23.4 Die Innovationsplattform	329
23.5 Zukunft	330
Literatur	330
24 Ein Tag im Leben des Björn Reincke	332
<i>Christiane Büchter, Heike Eckert, Silke Faber, Christine Gebler, Antje Hinz, Alexander Joedecke, Gabriele Schneck, Wolf Steinbrecher und Ulrike Margit Wahl</i>	
Einführung	332
9:00–9:30 Uhr – Stand-up und Tagesplan	333

9:30–10:00 Uhr – Tägliche Wissensarbeit	333
10:00–11:00 Uhr – Am Bürgerkiosk.....	334
11:00–12:30 Uhr – Besprechung eines Bauantrags	334
12:30–13:00 Uhr – Mittagspause	336
13:00–14:30 Uhr – Arbeit an einer Bebauungsplanung	336
15:00–16:30 Uhr – Zukunftswerkstatt planen.....	337
16:30–18:00 Uhr – Vorstellung der neuen Bewerberin.....	338
Nach 18:00 Uhr – Als Bürger daheim	340
Verzeichnis der Tabellen	344
Über die Autor:innen.....	345
Über die Herausgeber:innen	348